

LA TRI-COMPLEMENTARIEDAD DE LA SUPERVIVENCIA EN LAS PyMEs

THE TRI-COMPLEMENTARITY OF SURVIVAL IN SMEs

Cortés Viveros, Noé¹
Saldaña Rosas, Alejandro²

RESUMEN

La presente investigación, tiene como objetivo principal, determinar cuáles son los factores de supervivencia de un conjunto de PyMEs de la industria alimentaria en el Estado de Veracruz. Dado que es una investigación de tipo cualitativa, las herramientas utilizadas fueron la observación y la entrevista semiestructurada. Se aborda el tema de improvisación como un factor que le permite a las empresas sobrevivir más de 16 años. Como resultado, se obtuvo que la improvisación ha contribuido al desempeño y a la obtención de la competitividad, por lo que forma parte de lo que se ha llamado la tri-complementariedad de la supervivencia en las PyMEs.

Palabras clave: Supervivencia Empresarial, Capacidades Dinámicas, Improvisación.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the survival factors of a group of SMEs in the food industry in the State of Veracruz. Since it is a research of qualitative type, the tools used were the observation and semi-structured interview. It addresses the issue of improvisation as a factor that allows companies to survive more than 16 years. As a result, it was found that improvisation has contributed to performance and competitiveness, and is part of what has been called "the tri-complementarity of survival in SMEs"

Key words: Business Survival, Dynamic Capabilities, Improvisation

JEL: M16, M21

Recibido: 12 de junio de 2017

Aceptado: 18 de agosto de 2017

¹ Investigador Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana; Xalapa. Estado de Veracruz, México. caballero_blanco91@hotmail.com

² Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana; Xalapa. Estado de Veracruz, México. alsaldana@uv.mx

INTRODUCCIÓN

La supervivencia de las pequeñas empresas es un tema que está siendo estudiado junto a otros tópicos como el de la antigüedad y la esperanza de vida empresarial Galindo (2007).

De acuerdo a la información presentada por los censos del ENESTYC (Encuesta Nacional de Empleo Salarios, Tecnología y Capacitación” la cual es realizada, en conjunto, por el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) y la STPS (La secretaría del Trabajo y Previsión Social) en el sector manufacturero de 1992 al 2005 se han reflejado comportamientos muy similares con respecto a la supervivencia de las empresas, claramente se puede apreciar en la Figura 1, la disminución del número de empresas justamente al cumplir el año dieciseisavo.

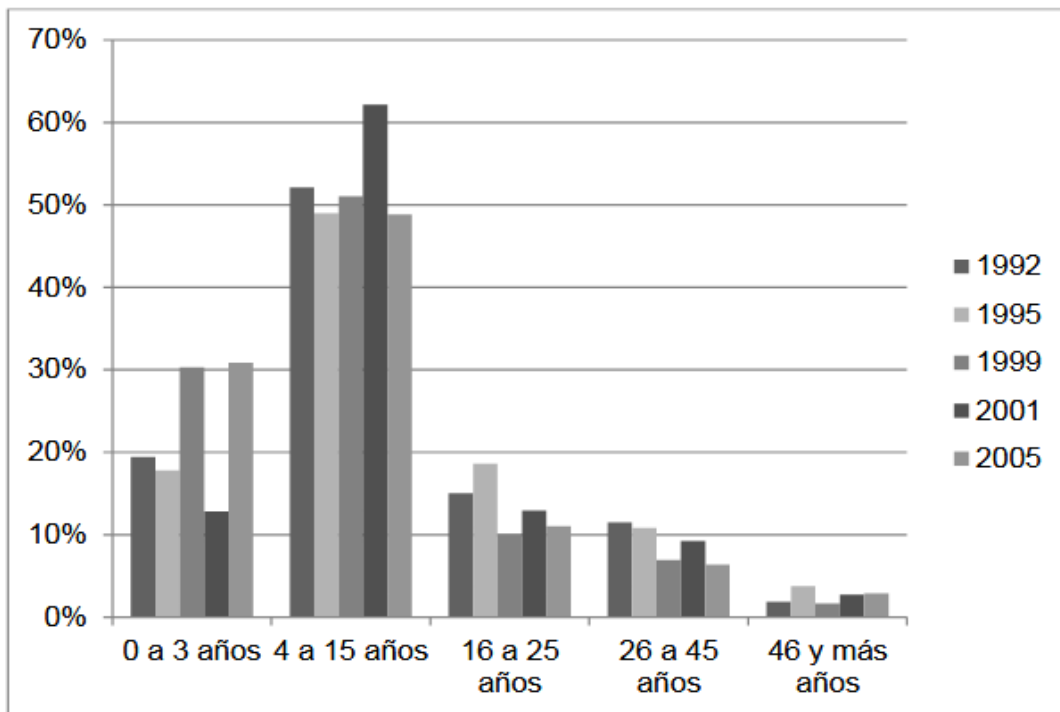


Figura 1. MiPyMEs de la industria manufacturera por grupos de edad (%)

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2015) para los años de 1992 a 2001 e INEGI 2010 para el año 2015

En este último censo registrado en México, los establecimientos manufactureros que forman parte del conjunto de empresas mayores a los 16 años en operación, sólo sobrevivió un 20.30%. Dado que las MiPyMEs (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) son el 99.8% de acuerdo a datos de INEGI (2015) del total de empresas en el país, se puede inferir que cerca del 79.7% de éstas les es difícil cumplir 15 años en operación.

Vale decir que las empresas más pequeñas tienen una vida muy corta, que va de unos cuantos meses a 3 años, ésta es una etapa muy crítica para ellas; en nuestro país, aproximadamente el 30% no sobrevive después de tres años. Lo anterior, refleja, la situación de inestabilidad que presentan Salas, Valles, Galván y Cuevas (2012). En consecuencia las investigaciones en el campo de las PyMEs se puede observar dos vertientes, la primera las considera como entes que tienen una infinidad de problemas que van desde la mala educación financiera CONDUSEF (2013) hasta la falta de tecnología Morales (2011) y la segunda busca los elementos de la supervivencia por medio de sus capacidades y habilidades.

El primer enfoque intenta demostrar que las empresas más pequeñas no logran sobrevivir a un periodo largo en servicio porque cometen un sin número de errores y además no cuentan con los recursos necesarios. En el estudio de Molina, Armenteros, Medina, Barquero y Espinoza (2011) mencionan que unas de las causas de la baja supervivencia de las PyMEs son los “problemas para instalar la empresa y luego para operar, producir, y vender y cobrar”. (p.54)

Por otra parte Velázquez (2008) argumenta que el fracaso de las PyMEs se presenta en dos grupos, en primer lugar el fracaso se le atribuye a las fuerzas externas del entorno económico, político y social, en segundo lugar las PyMEs no desarrollan una visión de marketing, tienen deficiencias y carencias en el área de producción y de operaciones, desconocen los sistemas básicos de control e ignoran las ventajas que se abstienen por aplicar un diagnóstico empresarial.

Cómo ya se mencionó, el problema no sólo es de las propias empresas, sino también es del medio en el que se desenvuelven, Saavedra, Tapia y Aguilar (2013) argumentan que:

La inseguridad pública juega un papel determinante en la competitividad de las empresas, ya que les provoca grandes costos adicionales y pérdidas. En México se ha apostado demasiado a los capitales extranjeros y a los mercados de exportación y se ha mantenido descuidado el fortalecimiento del mercado interno, lo que amenaza con dismantelar las capacidades productivas de las MIPYME. Existe corrupción y burocracia en la mayoría de los trámites gubernamentales. [...]. Por falta de claridad en los programas económicos y por la preferencia otorgada a las importaciones, las cadenas productivas se han desintegrado en perjuicio de las empresas más pequeñas. (pp. 8-9)

Si las PyMEs son carentes de habilidades, capacidades y tienen muchos problemas que resolver entonces ¿de qué forma sobreviven? Del mismo modo Velázquez (2008, p. 76) de una manera más completa plantea la siguiente pregunta: “¿por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática algunas PyMEs sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegan a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas?” Definitivamente las empresas que han pasado el año 16 sin interrumpir operaciones deben de tener un conjunto de experiencias, capacidades y habilidades que construyeron con el paso de los años.

Bajo la segunda perspectiva que analiza a la PyMEs, Cortés y Saldaña (2015) revisaron un conjunto investigaciones que plantean los factores de supervivencia de éstas. Lo que se pretende resaltar, es que la mayoría de las investigaciones hacían referencia a factores tales como: Aprendizaje y capital humano, la capacidad de gestión, I+D e innovación, flexibilidad organizacional, financieros entre otros. Estos se pueden considerar como un conjunto de buenas prácticas, con excepción del factor “flexibilidad organizacional” en el que se encuentra la “velocidad de respuesta a cambios externos”, este último es parte de dos enfoques: el de las capacidades dinámicas y la improvisación organizacional.

Una parte reducida de las investigaciones que se han realizado sobre la manera en que las capacidades dinámicas permiten a las empresas adaptarse a los cambios del

mercado aún son conceptuales, por lo que falta describir las capacidades que permiten la exploración y la explotación Bernstein y Barrett, (2011). En la presente investigación se introduce a la improvisación organizacional como un elemento que interviene en la supervivencia de las PyMEs además de las buenas prácticas, las capacidades ordinarias y las, ya citadas, capacidades dinámicas.

Capacidades ordinarias y buenas prácticas

Una capacidad es la habilidad dentro de las empresas que le permite utilizar recursos de manera específica para obtener el resultado final deseado Helfat y Lieberman (2002). Bajo el mismo orden de ideas Helfat y Peteraf (2003) argumentan que una capacidad debe alcanzar un nivel de practica superior o un nivel de rutinización, lo que conlleva al dominio y a la confiabilidad de los resultados de una actividad, sólo así se le podría considerar en la categoría de capacidad. Las empresas tienen diferentes capacidades que alcanzan diversos niveles de eficiencia, es decir, cuando se considera que una organización tiene una capacidad, “sólo significa que ha alcanzado cierto nivel mínimo de funcionalidad que permite el rendimiento repetido y confiable de una actividad” (p. 6)

Para Teece (2014) las capacidades ordinarias soportan la capacidad técnica de las empresas, esto quiere decir que estas capacidades permiten que el producto se elabore, se comercialice y se preste el servicio tanto de venta como de postventa, en este sentido las capacidades ordinarias son importantes, ya que si se perfeccionan se pueden llevar a cabo de manera eficiente las actividades de la empresa Teece (2012), sin embargo sería difícil que el simple hecho de tenerlas pueda soportar una ventaja competitiva, a menos que la competencia fuera débil y se tuviera la oportunidad de una demanda fuerte.

Por su lado, las buenas practica consisten en procesos conocidos como alianzas, desarrollo de productos, y la toma de decisiones estratégicas Eisenhardt y Martin (2000), la cuales permiten que la empresa realice sus operaciones con un grado mayor de eficiencia. Como ya se ha mostrado las empresas que sobreviven por un periodo

mayor que el promedio, se puede considerar que cuentan con un conjunto de capacidades, que van desde lo más básico como un conjunto de rutinas que se llevan a cabo para producir un producto, hasta las capacidades que permiten sostener la competitividad de la empresa en un entorno cambiante como las capacidades dinámicas.

Capacidades dinámicas

La liberación del comercio en la mayoría de los países ha puesto a prueba a las empresas, por lo que éstas deben de promover la flexibilidad, el aprendizaje y la capacidad de respuesta rápida, por consiguiente requieren del desarrollo de capacidades dinámicas Teece (ob. cit 2014). La perspectiva de las capacidades dinámicas fue propuesta, en primer lugar por Teece y Pisano (1994) y posteriormente extendida por Teece, Pisano y Shuen (1997), quienes definieron las capacidades dinámicas como la “habilidad empresarial para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para direccionar rápidamente cambios del medio ambiente” Teece et al. (1997, p. 516).

Para Bravo (2005) el término dinámico “se refiere a la capacidad para renovar las competencias y alcanzar congruencia con los cambios del ambiente. El término capacidad enfatiza el papel clave de la dirección estratégica en adaptar, integrar y reconfigurar las capacidades organizacionales tanto internas como externas, habilidades, recursos y competencias funcionales a los requerimientos del cambio del ambiente” (p. 18); en efecto, las capacidades dinámicas son la respuesta a las nuevas oportunidades que se presentan o a las necesidades de cambio que hay que solventar, vale decir que el cambio se puede presentar en forma de asignación de recursos y operaciones o en la transformación de las rutinas organizacionales Easterby-Smith, Lyles y Peteraf (2009).

Las capacidades dinámicas, a diferencia de las capacidades ordinarias, mantienen y amplían la ventaja competitiva, éstas le permiten a la alta gerencia desarrollar

premisas para validarlas o rechazarlas, así mismo utilizar los recursos y activos según las condiciones lo requieran.

Las capacidades dinámicas son por lo general más que un conjunto de rutinas, esto quiere decir que las rutinas expresan la ejecución de una tarea, sin embargo las capacidades dinámicas identifican, priorizan y seleccionan las tareas a realizar; en este sentido las capacidades dinámicas están conectadas con las estrategias y algunas acciones que sólo se pueden poner en una rutina en un sentido limitado Teece (ob. cit 2012).

En efecto las capacidades dinámicas son esenciales para la supervivencia empresarial, dado que permiten crear una ventaja competitiva Ahmad y Othman (2012), sin embargo cuando las empresas no cuentan con estrategias o los sistemas que permiten tomar decisiones racionalizadas, como en algunos casos: las PyMEs tienen que detectar y aprovechar las oportunidades o resolver problemas que les presenta el medio ambiente de una manera repentina por medio de la Improvisación.

Improvisación organizacional

La connotación de la palabra improvisación es negativa y en algunos casos es despectiva; aunque la improvisación es un concepto que siempre ha existido en el ámbito de la organización, sólo se ha tratado como una disfunción o fracaso, en consecuencia sus resultados no se desean Lewin (1998).

En este sentido, Molina (2008) dice que una empresa o individuo realizó una acción de manera improvisada se piensa en una acción desesperada y peligrosa de donde el improvisador puede salir, o no, airoso de una situación imprevista y difícil, por consiguiente el uso de la palabra improvisación se vuelve sinónimo de “un acto precario, sin historia y provisional” (p. 78), que sólo se realiza cuando no se ha preparado previamente la acción a realizar.

De tal suerte que perjudica la buena actuación del individuo o grupo; también es sinónimo de acciones nada estructuradas y con un mínimo de planificación no obstante

la percepción hacia el concepto improvisación ha cambiado, de hacer las cosas mal como resultado a una habilidad positiva que permite tomar decisiones significativas para la organización Leybourne (2007).

La improvisación puede ser un elemento que permita crear capacidades ordinarias o dinámicas e incluso pueda favorecer a las PyMEs para encontrar una ventaja competitiva y sostenerla por más de 16 años de vida, lo anterior parece poco ortodoxo, ya que el concepto de improvisación ha recibido una atención mínima por parte de los administradores, tanto teóricos como prácticos, debido a que se considera que no hay una habilidad o una cualidad para improvisar o que nada se puede enseñar y aprender, incluso se ha considerado a la acción improvisada un acto inferior Crossan y Sorrenti (1997).

En cambio, hay autores que resaltan la importancia de la improvisación organizacional: en su caso Villanueva (2015) reconoce que hay temas como la improvisación que poco se han estudiado, sin embargo, bien puede ser una práctica que contribuye al fortalecimiento de las MiPyMEs para lograr sus objetivos e incrementar su competitividad, así mismo Bravo (ob. cit) argumenta que la capacidad de improvisación le permite a una organización alcanzar mayores niveles de desempeño, ya que le permite anticiparse y responder a los cambios.

Algunos otros ya la analizan en el ámbito empresarial y pueden destacar que la improvisación tiene resultados positivos, los cuales están relacionados con: el mantenimiento del equilibrio entre firmeza y la flexibilidad Kamoche y e Cunha, (2001); el diseño de nuevos productos Moorman y Miner (1998b); Brown y Eisenhardt (1995); el desempeño de la empresa Arshad (2013), la adaptación y la innovación Moorman y Miner (ob. cit) que son importantes para supervivencia de la organización Leybourne (ob. cit).

Concepto de improvisación

La palabra Improvisación se deriva del latín *improvisus* lo que significa inesperado, imprevisto y repentino Molina (ob. cit); ésta es la negación de *provideo*: ver de lejos,

ver antes de los demás, de acuerdo con Lewis (2012) al colocarle el prefijo (im) invierte el significado de la palabra *provideo*, por lo que expresa: enfrentar algo que no se está pensando de antemano.

La improvisación la han definido diferentes autores, como se muestra en la Tabla 1, de acuerdo a sus áreas académicas, sin embargo a continuación se exponen las que pueden mostrar las características elementales de la improvisación.

Tabla 1. Conceptos de improvisación.

Concepto de improvisación	Autor
Las improvisaciones son las "desviaciones intencionales, pero no planificadas desde el proceso prescrito, para asegurar que la organización aborde los problemas u oportunidades inesperadas" (traducción propia ⁵)	(e Cunha y da Cunha, 2006, p. 4)
"La convergencia en el tiempo de la planificación y ejecución de una acción" (traducción propia ⁷)	(Eerde, 2013, p. 3)
"La improvisación es el grado por el cual la composición y la ejecución de una acción convergen el tiempo" (traducción propia ⁸)	(Moorman y Miner, 1998b, p. 698)
"Acción guiada por la intuición de una manera espontánea" (traducción propia ⁹)	(Crossan y Sorrenti, 1997, p. 156)
"La improvisación es la habilidad de crear algo nuevo, en el estímulo del momento" (traducción propia ¹⁰)	(Lewis, 2012, p.3)
"La improvisación implica reelaborar materiales y diseños pre-conformados en relación con ideas imprevistas concebidas, moldeadas y transformadas bajo las condiciones especiales de desempeño, agregando así un carácter único características de cada creación" (traducción propia ¹¹)	(Berliner 1994, Citado en Weick, 1998, p. 544)

Fuente: Elaborado con base en los autores mencionados en la misma.

Es claro que las definiciones muestran diferentes aspectos de la improvisación, tales como el cambio de rutinas y planes previamente establecidos, el tiempo en el que se desarrolla una creación y la ejecución de la acción, las acciones guiadas por la intuición y por último la forma en que se utilizan los recursos con los que cuenta la empresa.

En este punto debe de quedar claro, que si hay diferentes definiciones de improvisación es porque: cuando se habla de una acción improvisada tiene que ver con diferentes conductas, no solamente con una, debido a que hay diferencias considerables entre un ambiente a otro (Stein, 2011).

En el caso de e Cunha y da Cunha (2006) la improvisación es una actividad que permite una desviación intencional, pero no planificada, a las rutinas y planes previamente establecidos, con el fin de que la empresa pueda encarar los problemas

u oportunidades inesperadas para generar una solución, un punto esencial en este concepto es que la improvisación incluye la sorpresa y la ruptura de los planes Ciborra (1999).

Algunos autores le dan más importancia al factor tiempo entre la composición y la ejecución de una acción, como lo hace Moorman y Miner (ob. cit) al decir que la ejecución y la composición suceden en un lapso de tiempo reducido, por su parte Eerde (2013) resalta la convergencia de la acción de planear y ejecutar alguna acción, en su caso Lewis (ob. cit) la habilidad de creación en el momento.

Crossan y Sorrenti (ob. cit) ponen énfasis en la intuición y en la espontaneidad de la acción, ésta se puede definir como el procesamiento rápido de información con experiencia Weick (1998), en este caso el improvisador o los improvisadores se guían por la intuición, debido a la premura del tiempo no elaboran planes racionales complejos para definir los cursos de acción, más bien se deja guiar por el conocimiento, tácito o interiorizado, y la experiencia que han adquirido a lo largo de sus trayectorias laborales, académicas y de vida personal.

Una de las definiciones de improvisación que muestra en sí misma el uso del bricolaje es la que cita Weick (ob. cit) en uno de sus ensayos, la cual permite vislumbrar el cómo la improvisación utiliza los recursos a alcance, transformándolos y reconfigurándolos para resolver el problema que se presente, dado que no depende de los materiales que fueron diseñados para llevar a cabo la tarea en cuestión Secchi (2012).

Dimensiones de la improvisación

En los conceptos vistos anteriormente se puede dilucidar que la improvisación tiene características específicas que la definen y la hacen aplicable en la empresa. En vista de que la improvisación organizacional es un concepto con una amplia connotación, se puede realizar la siguiente pregunta, ¿Cómo sabemos que la acción que se ha realizado es una improvisación?

Tabla 2. Dimensiones de improvisación

Dimensión	Definición
Creatividad	El grado de novedad de un comportamiento.
Espontaneidad	La inmediatez de la respuesta a un evento.
Bricolaje	El grado en que una respuesta es elaborada a partir de los recursos disponibles.
Intuición	La respuesta generada con experiencia, conocimiento, tácito o interiorizado, que se han adquirido a lo largo de trayectorias laborales, académicas y de vida personal.

Fuente: modificado con base en Secchi (2012, p. 163)

Para dar respuesta a ésta, se enlista un conjunto de dimensiones que han observado diferentes autores al analizar la improvisación organizacional. Cabe mencionar lo siguiente: la presente es una investigación cualitativa, los conceptos, en torno a la improvisación, que se presentan no son una operacionalización de variables, más bien son las dimensiones, reconocidas por el marco de referencia analizado, que definen a la improvisación organizacional.

Creatividad. La improvisación se ha definido como un proceso creativo, el cual puede ayudar a enfrentar situaciones y eventos complejos, mal definidos y ambiguos. En consecuencia un individuo creativo puede participar en más acciones de improvisación Magni, Provera y Prosperio (2006). Por lo que una característica clave de la improvisación es la creatividad Lewis (ob. cit), ésta es una competencia valiosa para la improvisación tanto de organizaciones como de individuos Moorman y Miner (1998a) dado que permite desarrollar nuevas ideas e introduce una nueva mirada diferente a lo existente

Espontaneidad. El grado de espontaneidad es una dimensión de improvisación Crossan y Sorrenti (ob. cit). La improvisación desafía la medición y el método, por lo que surge y desaparece en el tiempo. La temporalidad de las rutinas es diferente a

la temporalidad de la improvisación, la primera es una temporalidad que se sostiene de la toma de decisiones económicas eficientes y efectivas, la segunda es una manera de experimentar el tiempo, una forma engañosamente controlable y manipulable Ciborra (ob. cit), ser espontáneo es crear mientras se realiza Lewis (ob. cit). En este sentido Barrett (1998) argumenta que la improvisación es una acción que se puede aprender para ser más espontáneos.

Bricolaje. Es “usar cualquier recurso y el repertorio que uno tiene para realizar cualquier tarea que uno enfrenta” (Weick, 1993, p. 352). A través de bricolaje que realizan los grupos o los individuos (o sea la recombinação de recursos) se aprovechan oportunidades Clegg, da Cunha, y e Cunha (2002). Se puede destacar que el bricolaje es un elemento importante en la actividad improvisadora, ya que en muchas ocasiones la acción improvisada requiere de la reconfiguración de los recursos disponibles, dado que hay presión en el tiempo e incluso carencia de los mismos Secchi, (ob. cit); e Cunha, da Cunha, y Kamoche, (2001).

Intuición. Otra característica de la improvisación es la acción guiada por la intuición, cuyo significado es “trabajar según instintos, sin razonamiento consciente” Lewis (ob. cit, p. 6). Intuición es vista como el rápido proceso de la información experimentada Weick (ob. cit), la intuición es la elección de acciones sin análisis formales previos, es un proceso inconsciente basado en la experiencia, esto quiere decir que se necesita de la experticia y de los patrones de experiencia de un área en particular Crossan y Sorrenti (ob. cit). La intuición es necesaria en la toma de decisiones cuando se está improvisando, sin la intuición simplemente no sabríamos qué elecciones tomar Lewis, (ob. cit).

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativa, ya que se basa en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico Martínez (2011) sobre las capacidades dinámicas y el fenómeno de la

improvisación en pequeñas y medianas empresas, lo cual ha servido de punto de partida para observar su funcionamiento organizacional Strauss y Corbin, (1990).

La investigación cualitativa proporcionó una riqueza interpretativa, “contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” Hernández, Fernández y Baptista, (2010, p. 17), además permitió analizar de mejor manera, tanto a la improvisación, que ha sido estudiada en diferentes contextos, sin embargo tan ausente en las investigaciones de las PyMEs Mexicanas, por otro lado las capacidades dinámicas son estudiadas en grandes empresas, por medio de la obtención de datos cuantitativos, no obstante se pudieron analizar de mejor manera a través de una investigación cualitativa profunda Teece (ob. cit 2012).

Se utilizó la entrevista en profundidad, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) se pudo disponer de un guion prediseñado, que recogió los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, en las empresas, se hizo tres entrevistas, hasta que se observó el punto de saturación con la repetición de respuestas

Asimismo, el análisis de contenido. Hernández, Fernández y Baptista (2010), explican que el análisis de contenido es una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto. Con el uso de esta técnica se clasificó, analizó y resumió la documentación relacionada con los ejes teóricos de liderazgo, planificación y ética, y sirvió como referencia para la definición de las variables y los instrumentos de recolección de información.

La Observación participante, la investigación que involucró la interacción social entre el investigador y los informantes en el mismo escenario social, ambiente o contexto. La investigación se desarrolló en seis casos de estudio, en la Tabla 3 se reflejan las empresas investigadas. Se examina al fenómeno en su entorno natural Benbasat, Goldstein y Mead (1987); Bradley, Curry y Devers (2007) observando su realidad Martínez (2011), apoyado de las técnicas entrevista semiestructurada, entrevista a profundidad y observación participante Gable, (1994); Strauss y Corbin (1990). El trabajo de campo se llevó a cabo en el periodo de 2015 al 2017.

Tabla 3. Empresas investigadas

Nombre de la empresa	Ubicación de la empresa	Número de personas que trabajan en la empresa	Años en servicio	Persona que otorgó el permiso
Pizzas Torres	Calle Altamirano 23, col. Centro, Xalapa de Enríquez, Ver.	48 personas	16 años	Silvano Torres Mejía
Yogurt la Paz	Calle Cuauhtémoc # 2, Col. 21 de Marzo, Xalapa Enríquez, Ver.	40 personas	25 años	Pedro Torres Gutiérrez
Moles Castizo	Km. 32 de la carretera Coatepec - las Trancas en la localidad El Grande / municipio de Coatepec, Ver.	23 personas	20 años	Bertha Mercado Merino
Pasteles Polita	Calle Jesús Carranza # 18 Y 20, col. Centro. Xalapa de Enríquez, Ver.	70 personas	40 años	Rafael Pino Domínguez
Pizzas la Paz los Lagos	Calle Atletas # 20, col. Felipe Carrillo Puerto, Xalapa de Enríquez, Ver.	25 personas	18 años	Israel Torres Mejía
Panadería Vic pan	5 de Mayo # 6, col. centro, Perote, Ver.	130 Personas	35 años	Baruch Ortiz Herrera

Fuente: Elaboración propia

En relación a los instrumentos utilizados, la guía de observación, fue uno de ellos, bajo los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.70) al definir como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”, consiste en obtener las categorías, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

También, el cuestionario, que conformado por un formato en papel contentivo de una serie de preguntas abiertas o semiestructuradas, y de esta manera se obtuvo la información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. La obtención de la información que permitió vislumbrar el desarrollo de las acciones de improvisación se realizó a través del análisis de la historia empresarial que se obtuvo de las entrevistas formales que se

realizaron a las personas que instauraron las empresas de cada caso de estudio.

La elección se basó en las rutinas se desarrollan a lo largo de la vida de la empresa, en el inicio la estructuración de las rutinas es más exploratorio y se aprecia la acción improvisada y al paso de los años las mismas se vuelven procesos bien formulados que derivan de pautas de comportamiento más previsibles Carattoli (2013).

Al estudiar los procesos de la organización como un continuo en la historia de la empresa permite observar cómo ha sido modelado por las posiciones de activos de la empresa y por sus caminos evolutivos Teece et al. (1997).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cuando se empieza a realizar la actividad de observación en la panadería Vic Pan, y posteriormente en Moles Castizo, se tuvo la impresión que la improvisación estaba limitada, debido a que son empresas que han establecido una departamentalización estricta para poder agrupar funciones de la mejor manera, esto se encontró tanto en el área operativa como en la administrativa.

En el trabajo de observación poco se visualizaban las improvisaciones debido a controles de calidad e higiene, a un principio se pensó que no se llegaría a obtener datos de improvisación, ya que los individuos que trabajan en las empresas investigadas por lo general siguen las rutinas establecidas.

Lo anterior se debe a medida que pasaron los años tuvieron que rutinizar sus actividades lo cual ha disminuido las acciones de improvisación, con forme pasa el tiempo desarrollan: estructuras jerárquicas y delegan autoridad, dividen funciones y crean departamentos, de este modo cuando los individuos realizan actividades coordinadas se incrementan los beneficios a corto plazo Benner y Tushman (2003).

Para que una PyME pueda sobrevivir por más de 16 años, tiene que construir la tri-complementariedad de la supervivencia ilustrada en la figura 2, esto es que hay un continuo entre, la improvisación, las capacidades dinámicas y las capacidades básicas junto con las buenas prácticas, la empresa que puede alcanzar a completar dicha tri-

complementariedad, puede sostener su competitividad y sobrevivir a los constantes cambios del ambiente cualquiera que éste sea.

Las PyMEs investigadas actualmente se encuentran un periodo de explotación de lo que les ha funcionado bien y les ha permitido permanecer en el mercado, éstas presentan un conjunto de capacidades básicas y buenas prácticas, tanto operacionales como administrativas que son totalmente imitables, dado que otra empresa puede copiar la forma del negocio que les ha dado éxito.

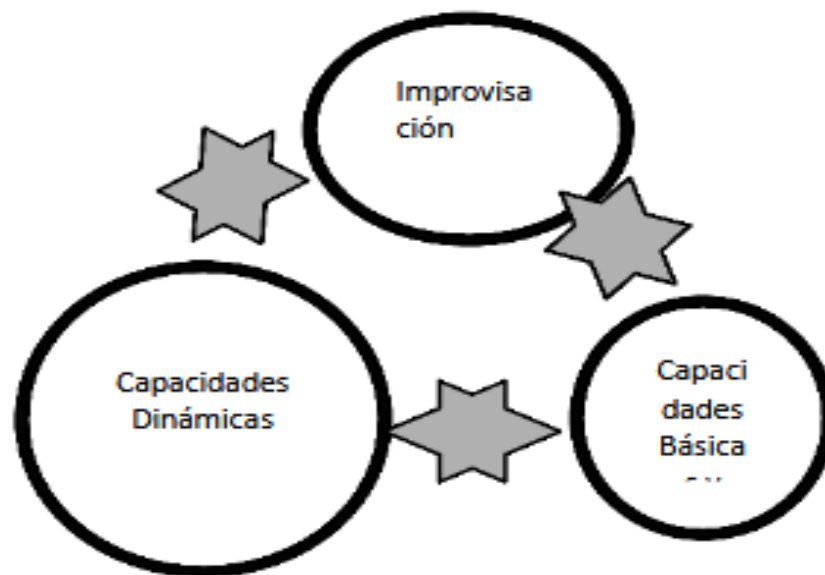


Figura 2. Tri-complementariedad de la supervivencia en las PyMEs

Fuente: Elaboración propia

Incluso, actualmente, no es difícil conseguir las recetas de los productos, además hay una apertura en la información sobre cómo administrar una empresa y las rutinas que se deben de adoptar, en el caso de Pizzas Torres, Pasteles Polita, Yogurt la Paz y Pizzas los Lagos, los dueños ejercen una supervisión personal en las áreas de servicio y en el área de cobro, en su caso la empresa Vic Pan, cuenta con cámaras de vigilancia en todas sus sucursales y monitores en el área administrativa. Todos los casos de estudio presentan una departamentalización y una cadena de mando estrecha. Los empresarios de Vic Pan decidieron la departamentalización por

producto, debido a que las personas que entran a trabajar, luego de aprender el oficio se van y ponen su propia empresa, la departamentalización funcionó, ya que al panadero sólo sabe realizar un tipo de pan. Se han encontrado tres tipos de capacidades dinámicas de acuerdo al marco de referencia de las mismas.

La primera es la capacidad del gerente de una empresa de poder hacer una red de negocios, la cual estriba en la capacidad de identificar, asimilar y explorar nuevos conocimientos Ó hÓbáin (2013), en este sentido el gerente general de Moles Castizó demostró tenerla, al determinar que cambiaría el proceso de producción al pasar de trabajar con gas a utilizar el vapor. Segunda, Helfat y Lieberman (ob. cit) argumenta que la capacidad gerencial dinámica, resulta de las relaciones sociales que en su momento se pueden transferir a entornos laborales, por lo que se pueden utilizar como elementos de influencia y control.

En este sentido el señor Silvano Torres le permitió utilizar sus conocidos para que le dieran la firma de aval, y así poder conseguir el local que a él la había llamado la atención en la calle Victoria en la zona centro de Xalapa Veracruz, situación que hubiera sido difícil, dado que el dueño no le rentaría sin cubrir dicho requisito. En el caso de Rice, Liao, Galvin, y Martin (2015) han identificado que la transformación del mercado es fundamental para desarrollar capacidades dinámicas, a través, del desarrollo de nuevos productos, la distribución mejorada y el aumento de publicidad.

Así mismo cada una de las empresas ha identificado las necesidades de los clientes, por lo que han desarrollado nuevos productos, por ejemplo: la empresa Moles Castizo desde un principio buscó la distribución a diferentes municipios a lo largo del Estado de Veracruz, así como a otros Estados, actualmente sigue desarrollando nuevos productos; en su caso la empresa Pizzas Torres ha podido desarrollar nuevos tipos de Pizza de acuerdo a las ideas que se van generando entre hermanos.

Esto es que las empresas que se han estudiado a lo largo de 3 años, en un principio no contaban con recursos base Barney (1991), no contaban con buenas prácticas Eisehardt y Martin (ob. cit) y mucho menos con capacidades dinámicas Teece y Pisano

(ob. cit 1994), sin embargo si contaban con, la capacidad que entre más se fortalece se vuelve una capacidad dinámica, la improvisación e Cunha y da Cunha (ob. cit). Improvisar no es lo único que hacen las PyMEs, si bien al principio de la instauración de la empresa, los empresarios tenían que improvisar en muchos sentidos, tal es el caso de la improvisación bricolaje, Verbi Gracia: cuando Pizzas Torres, Yogurt la Paz y Pasteles Polita utilizaron estufas domesticas para hornear sus productos).

De hecho, Moles castizo diseñó sus herramientas en base a la experiencia, del yerno de la señora Mercado, para construir maquinaria para la elaboración del café, debido a que no existe nada en el mercado con dicho propósito. Las rutas de distribución, que aún siguen funcionando, a lo largo del Estado de Veracruz fueron instauradas por medio de la intuición, dado que no hubo planeación para buscar la mejor opción.

En el caso de los empresarios de Vic Pan en los años 70's tuvieron que modificar un horno para colocarle un ventilador y una base de ladrillo para que distribuyera de mejor manera el calor. Así mismo colocaron un cableado de interfon a lo largo de la calle para poder comunicarse con otras sucursales.

CONCLUSIONES

Los actos de improvisación, al principio y durante la vida de la empresa, pueden modificar los recursos con los que cuentan éstas. La improvisación es una excelente herramienta de trabajo cuando aún no hay ni siquiera rutinas establecidas, ya que los pequeños empresarios aún están adaptando sus procesos de producción y de servicios e incluso las recetas de los productos. Asimismo comienzan a trabajar con herramientas que tienen a la mano, algunas usadas y que han desechado otras empresas y otras que no han sido diseñadas para el uso industrial. Algunos resultados de la improvisación se van acumulando a lo largo del tiempo, por lo que en estas empresas les ha permitido perdurar más de 16 años en el mercado.

La Tri-complementariedad de la supervivencia está formada en primer lugar por la improvisación la cual establece la conciliación entre los opuestos explorar y explotar, Las capacidades dinámicas tienen como micro fundamentos a las mejores prácticas por lo que su capacidad de exploración de nuevas oportunidades se puede ver limitada por la rutinización. La improvisación, las capacidades dinámicas y las capacidades básicas son complementarias, dado que se sostienen entre sí mismas, incluso la improvisación debe de ocurrir sobre algún modelo a seguir.

REFERENCIAS

- Ahmad, M., y Othman, S. (2012). **Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition.** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(8), 367-378.
- Arshad, D. (2013) **Improvisation-performance link and the moderating effects: A case of Malaysia technology-based companies.** In: Conference on Business Management Research 2013, December 11, 2013, EDC, Universiti Utara Malaysia, Sintok. Recuperado de <http://repo.uum.edu.my/16302/1/6.pdf>
- Barney, J. (1991). **Firm resources and sustained competitive advantage.** Journal of Management. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700108>
- Barrett, F. (1998). **Coda—Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning.** Organization Science, 9(5), 605–622. Recuperado de <http://doi.org/10.1287/orsc.9.5.605>
- Benbasat, I., Goldstein, D., y Mead, M. (1987). **The Case Study Research Strategy in Studies of Information Systems.** MIS Quarterly, September, pp.369-386.
- Benner, M. y Tushman, M. 2003. **Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited.** Academy of Management Review, 28(2): 238-256. Recuperado de <http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/Artigo-GerenciadeProcessos-InovacaoExploitation.pdf>
- Bernstein, E. y Barrett, F. (2011). **Strategic Change and the Jazz Mindset: Exploring Practices that Enhance Dynamic Capabilities for Organizational Improvisation.** En A. B. (Rami) Shani, R. W. Woodman, y W. A. Pasmore (Eds.), Research in Organizational Change and Development (Vol. 19, pp. 55–90). Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S0897-3016%282011%290000019005>

- Bradley, E., Curry, L. y Devers, K. (2007). **Qualitative Data Analysis for Health Services Research: Developing Taxonomy, Themes, and Theory**. *Health Services Research*, 42(4), 1758–1772. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00684.x>
- Bravo, E. (2005). **Identificación y caracterización de las capacidades dinámicas que intervienen en el contexto de la innovación de producto: estudio de casos**. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/6952>
- Brown, S., y Eisenhardt, K. (1995). **Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions**. *The Academy of Management Review*, 20(2), 343. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/258850>
- Carattoli, M. (2013). **Dynamic capabilities: Promissory research lines and challenges**. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 165–204.
- Ciborra, C., (1998). **Notes on improvisation and time in organizations**. Universiteit Van Amsterdam. Prima Vera Working Paper Series.
- Clegg, S., da Cunha, J., y e Cunha, M. (2002). **Management paradoxes: Arelational view**. *Human Relations*, 55(5), 483–503. Recuperado de <http://doi.org/10.1177/0018726702055005425>
- CONDUSEF (2013). **Empresario pyme como usuarios de servicios financieros problemática**. Secretaria de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/545-problematica>
- Cortés, N., y Saldaña, A. (2015). **Improvisación y flexibilidad como capacidades dinámicas aplicadas por los miembros de las PyMEs con más de 16 años de vida**. Colombia. Recuperado de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/FE-P004.pdf>
- Crossan, M., y Sorrenti, M. (1997). **Making sense of improvisation**. *Advances in Strategic Management*, (Vol. 14, pp. 155-180). Jai Press Inc. Recuperado de <https://ir.stonybrook.edu/xmlui/bitstream/handle/11401/8165/crossanandsorrenti1997.pdf?sequence=3>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., y Peteraf, M. (2009). **Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions**. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. Recuperado de <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>

- e Cunha, M., y da Cunha, J. (2006). **Towards the Improvising Organisation.** Recuperado de <http://www.traindev.net/wp-content/uploads/2012/03/34-Towards-the-Improvising-Organisation.pdf>
- e Cunha, M., da Cunha, J., y Kamoche, K. (2001). **Organizational Improvisation: An Empirically-Based Exploration of an Innovative Management Concept.**
- Eerde, T. (2013). **Measuring the improvisation process: how to quantitatively measure the quality of improvisation processes in a theatrical simulation environment.** Recuperado de <http://essay.utwente.nl/62783/>
- Eisenhardt, K., y Martin, J. (2000). **Dynamic capabilities: what are they?** Strategic management journal, 21(10–11), 1105–1121.
- Gable, G. (1994). **Integrating case study and survey research methods: an example in information systems.** European journal of information systems, 3(2), 112–126.
- Galindo, A. (2007). **Repercussions of firm size definition on empirical results for firm efficiency and financing research.** Recuperado de <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4731/MPRA>
- Helfat, C., y Peteraf, M. (2003). **The dynamic resource-based view: capability lifecycles.** Strategic Management Journal, 24(10), 997–1010. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C., y Lieberman, M. (2002). **The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history.** Industrial and corporate change, 11(4), 725–760.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). **Metodología de la Investigación**, Quinta edición. México: McGraw Hill.
- INEGI (2015). **Resultados definitivos, julio de 2015. Censos económicos 2014.** Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/presentacion/pprd_ce2014.pdf
- INEGI (2010). **Encuesta Nacional de Empleo Salarios, Tecnología y Capacitación en el sector manufacturero.** (ENESTYC 2005). México: INEGI.
- Kamoche, K., y e Cunha, M. (2001). **Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation.** Organization studies, 22(5), 733–764.
- Leybourne, S. (2007). **Improvisation within management: oxymoron, paradox, or legitimate way of achieving?** International Journal of Management Concepts and Philosophy, 2(3), 224–239.

- Lewin, A. (1998). **Introduction—Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory.** *Organization Science*, 9(5), 539–539. Recuperado de <http://doi.org/10.1287/orsc.9.5.539>
- Magni, M., Provera, B., y Prosperio, L. (2006). **Individual attitude toward improvisation in information systems development: a multi-level perspective.**
- Martínez, P. (2011). **El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica.** *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20). Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3576/2301>
- Molina, M., Armenteros, M., Medina, M., Barquero J., y Espinoza J. (2011). **Reflexión sobre la sobrevivencia de las PYME en el Estado de Coahuila, México.** *Revista internacional administración & finanzas*, 4(1).
- Molina, E. (2008). **La improvisación: definiciones y puntos de vista.** *Música y educación* 21(75), 76– 93
- Moorman, C., y Miner, A. (1998a). **The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development.** *Journal of Marketing*, 62(3). Recuperado de <http://doi.org/10.2307/1251740>
- Moorman, C., y Miner, A. (1998b). **Organizational Improvisation and Organizational Memory.** *The Academy of Management Review*, 23(4), 698. Recuperado de <http://doi.org/10.2307/259058>
- Morales, I., (2011). **Las PyMEs en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora.** Facultad de Economía, UNAM. México. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Ó hÓbáin, L. (2013). **A critical realist study of dynamic capabilities in SMEs.**
- Rice, J., Liao, T., Galvin, P., y Martin, N. (2015). **A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance.** *International Small Business Journal*, 33(3), 231–253.
- Saavedra, M. Tapia, B., y Aguilar, M. (2013). **El impacto de las políticas públicas en la MiPyME mexicana.** *Ciencias Administrativas, FCE, UNLP*, 1(1), 1- 19
- Salas, J., Valles E., Galván, A., y Cuevas, T., (2012). **Competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas en México, mediante las incubadoras de negocios.** *European Scientific Journal* November

- edition 8(25) Recuperado de <http://eujournal.org/files/journals/1/articles/559/public/559-1735-1-PB.pdf>
- Secchi, E. (2012). **Essays on Service Improvisation Competence: Empirical Evidence from The Hospitality Industry.** Recuperado de http://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/999/
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2015). **Número de establecimientos manufactureros por tamaño y años de operación.** México: encuesta nacional de empleo, salarios, tecnología y capacitación en el sector manufacturero (ENESTYC).
- Stein, E. (2011). **Improvisation as Model for Real-Time Decision Making.** En F. Burstein, P. Brézillon, y A. Zaslavsky (Eds.), *Supporting Real Time Decision-Making* (Vol. 13, pp. 13–32). Boston, MA: Springer US. Recuperado de http://link.springer.com/10.1007/978-1-4419-7406-8_2
- Strauss, A., y Corbin, J. (1990). **Basics of qualitative research** (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Teece, D. (2014). **A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise.** *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. Recuperado de <http://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. (2012). **Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action: Routines versus Entrepreneurial Action.** *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. Recuperado de <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. (2007). **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** *Strategic Management*
- Teece, D. Pisano, G., y Shuen, A. (1997). **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic management journal*, 509–533.
- Teece, D., y Pisano, G. (1994). **The dynamic capabilities of firms: an introduction.** *Industrial and corporate change*, 3(3), 537–556.
- Velázquez, G. (2008). **¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?** *Mundo siglo*, 21(13), 73-90.
- Villanueva H. (2015). **Juego y Socialización del conocimiento El caso del Festival Internacional del Jazz de la Universidad Veracruzana,** Tesis de doctorado de la Universidad Veracruzana.

Weick, K., (1998). “**Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis**” *Organization Science*, 9 (5) 543-555. Recuperado de <http://docenti.unicz.it/upload/denito/weick1.pdf>

Weick, K. (1993). **Organizational redesign as improvisation**. en Huber, G.P. y Glick, W.H. (eds.), *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press: 346-379.